

**DIRETRIZES PARA ABORDAGEM DE BUSINESS PROCESS COMPLIANCE
MANAGEMENT NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GUIDELINES FOR BUSINESS PROCESS COMPLIANCE MANAGEMENT
APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**PAUTAS PARA EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS
DE NEGOCIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Edna Gessner

Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Revisor de periódico da Revista Brasileira de Engenharia de Produção - BJPE
edna.gessner@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-867388-9452>

Dante Luiz Juliatto

Engenheiro de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado em Engenharia de Produção e Pós-doutorado em Empreendedorismo pelo Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA da Universidade de Évora - Portugal
ante.juliatto@ufsc.br
<https://orcid.org/0000-0002-2988-4992>

Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e doutorado em Ingeniería Industrial - Universidad Politécnica de Madrid. Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina
alvaro.lezana@ufsc.br
<https://orcid.org/0000-0002-3404-6803>

Lucas Alves da Nóbrega Alberto Dantas

Bacharel em Administração de Empresas, Pós-graduação em gestão de políticas públicas
lucas.dantas@saude.gov.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 28.07.2020
Aprovado em 08.07.2021



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Objetivo do Estudo: Realizar um levantamento de diretrizes para elaboração de abordagem de BPCM para uma organização, com foco na verificação de compliance na fase de mapeamento de processos de negócio.

Metodologia/abordagem: A pesquisa foi realizada com base em revisão da literatura e estudo de caso. A revisão teve como objetivo a identificação de construtos para abordagens de BPCM. A partir da identificação de construtos e atributos relacionados, utilizou-se o método estudo de caso para aplicação prática dos mesmos e elaboração da abordagem considerando contexto específico: uma organização da administração pública.

Originalidade/relevância: A proposta considerou a integração das áreas de sistemas e gestão de processos, além de questões da área jurídica, pertinentes ao contexto da organização do estudo.

Principais resultados: As diretrizes foram analisadas empiricamente considerando o contexto de um departamento da administração pública do Brasil, a Coordenação-Geral de Material e Patrimônio do Ministério da Saúde. Concluiu-se que a utilização de uma metodologia estruturada para mapeamento de processos é um facilitador para incorporar o compliance.

Contribuições teóricas/metodológicas: O apoio do gestor e o comprometimento do dono do processo nas fases do mapeamento auxiliou no desenvolvimento da cultura de compliance e na responsabilização, além de possibilitar melhorias para a eficiência do processo.

Contribuições para gestão: A avaliação de riscos de compliance na fase de mapeamento de processos comprovou-se eficaz em termos de uma visão global do processo. Para atividades que possam representar risco, a responsabilização, treinamento e comunicação sobre compliance, serão mais assertivos com as informações contidas no manual do processo.

Palavras-chave: Gestão de processos, Mapeamento de processos, Setor público

ABSTRACT

Purpose: List guidelines for developing the BPCM approach for an organization, focusing on compliance verification in the business process mapping phase.

Methodology/approach: The research was carried out based on a literature review and case study. The literature review aimed to identify constructs for BPCM approaches. Based on the identification of related constructs and attributes, the case study method was used for their practical application and elaboration of the BPCM approach considering a specific context: a public administration organization.

Originality/relevance: The proposal considered the integration of concepts from the systems area and the business process management area, in addition to legal issues, pertinent to the context of the study organization.

Main Results: The guidelines were analyzed empirically considering the context of a department of public administration in Brazil, the General Coordination of Material and

Heritage of the Ministry of Health. It was concluded that the use of a structured methodology for mapping processes is a facilitator to incorporate the compliance.

Theoretical/methodological contributions: The support of the manager and the commitment of the owner of the process in the mapping phases helped in the development of the compliance culture and in accountability, in addition to enabling improvements for the efficiency of the process.

Contributions to management: The assessment of compliance risks in the process mapping phase proved to be effective in terms of a global view of the process. For activities that may represent risk, accountability, training and communication on compliance, will be more assertive with the information contained in the process manual.

Keywords: Business Process Management, Business Process Design, Public sector

RESUMEN

Objetivo del estudio: realizar una encuesta de pautas para desarrollar un enfoque BPCM para una organización, centrándose en la verificación del cumplimiento en la fase de mapeo de procesos de negocios.

Metodología / enfoque: la investigación se realizó en base a la revisión de la literatura y el estudio de caso. La revisión tuvo como objetivo identificar construcciones para los enfoques BPCM. Basado en la identificación de construcciones y atributos relacionados, el método de estudio de caso se utilizó para su aplicación práctica y elaboración del enfoque considerando un contexto específico: una organización de administración pública.

Originalidad / relevancia: La propuesta consideró la integración de las áreas de sistemas y gestión de procesos, además de cuestiones legales, relevantes para el contexto de la organización del estudio.

Resultados principales: Las directrices se analizaron empíricamente considerando el contexto de un departamento de administración pública en Brasil, la Coordinación General de Materiales y Patrimonio del Ministerio de Salud. Se concluyó que el uso de una metodología estructurada para los procesos de mapeo es un facilitador para incorporar el cumplimiento.

Contribuciones teóricas / metodológicas: el apoyo del gerente y el compromiso del propietario del proceso en las fases de mapeo ayudaron al desarrollo de la cultura de cumplimiento y la rendición de cuentas, además de mejorar la eficiencia del proceso.

Contribuciones a la gestión: la evaluación de los riesgos de cumplimiento en la fase de mapeo del proceso demostró ser efectiva en términos de una visión global del proceso. Para las actividades que pueden representar riesgo, la rendición de cuentas, la capacitación y la comunicación sobre el cumplimiento serán más asertivas con la información contenida en el manual del proceso.

Palabras clave: gestión de procesos de negocio, diseño de procesos de negocio, sector público

1 INTRODUÇÃO

Os processos de negócios das organizações estão cada vez mais complexos e sujeitos à conformidade em termos de regulamentos, normas e legislações (Becker et al., 2012). Nesse sentido, o compliance visa garantir que os processos estejam alinhados com as leis, normas e padrões que regem a organização e leis de órgãos reguladores (Saralaya et al., 2019). No entanto, verificar o compliance em processos de negócios, ou seja, verificar se os processos de negócio aderem ou não a um conjunto de requisitos, vai além do cumprimento de obrigações legais. Também é uma oportunidade para otimizar processos de negócios e operações, bem como o gerenciamento de riscos e transparência (Hashmi et al., 2018; Ramezani et al., 2011; Saralaya et al., 2019).

No Brasil, o interesse e investimentos das organizações em compliance aumentou ao longo dos anos, conforme pesquisas sobre a maturidade do tema no país (KPMG, 2018; 2019). Na mais recente edição da pesquisa, evidenciou-se que as organizações têm Comitês de Ética e Compliance estabelecidos em sua estrutura de gestão, mas há uma distância evidente entre o nível estratégico e o operacional em termos de compliance. Os desafios destacados foram em relação à integração, identificação, avaliação e monitoramento de compliance e a capacitação de stakeholders (KPMG, 2019).

A gestão de compliance deve ser incorporada aos processos de uma organização, e não vista como uma atividade distinta (Sadiq, 2011). O gerenciamento de conformidade de processos de negócios, ou *Business Process Compliance Management* (BPCM) é uma abordagem holística e integra a gestão de processos ao compliance (Becker et al., 2012; Ramezani et al., 2011). A verificação da conformidade pode ocorrer ao longo de todo o ciclo de vida de um processo: no tempo do design do processo, durante a execução, ou após a conclusão da sua execução (Ly et al., 2015). A verificação de compliance no tempo de design é fundamental para abordagens de BPCM sustentáveis e de natureza preventiva (Sadiq, 2011).

Neste estudo, é apresentado um levantamento de diretrizes para elaboração de abordagem de BPCM para uma organização, com foco na verificação de compliance na fase de modelagem dos processos de negócio. A pesquisa contribui para o desenvolvimento do BPCM ao integrar conhecimentos das áreas de gestão de processos e sistemas de informação em uma única pesquisa, bem como questões da área jurídica (Elgammal et al., 2016; Hashmi et al., 2018). Além disso, os atributos para a elaboração da abordagem BPCM são baseados em modelos da literatura e foram testados empiricamente (Becker et al., 2012; Elgammal et al., 2016; Ramezani et al., 2011).

A organização analisada é um departamento da administração pública do Brasil, a Coordenação-Geral de Material e Patrimônio (CGMAP) do Ministério da Saúde. A Lei nº 12.846/2013, conhecida como a lei anticorrupção, é um marco representativo do compliance na administração pública do Brasil (Brasil, 2013). No entanto, o compliance passou a ter maior evidência entre os órgãos e entidades do Governo Federal do país desde a publicação do Decreto nº 9.203/2017, que instituiu o Programa de Fomento à Integridade Pública (PROFIP) sobre prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, desvios éticos e de conduta na administração pública (Brasil, 2017). Apesar dos incentivos legais, o país ocupou a 106ª posição em 2019, entre 180 países, no ranking sobre a percepção de especialistas e empresários em relação à corrupção (Transparency International, 2020).

Os métodos utilizados foram a revisão de literatura para a identificação de atributos para a abordagem e posterior análise de aplicabilidade da abordagem em uma organização em fase de modelagem de processos. As próximas seções do artigo apresentam a revisão de literatura, métodos utilizados, resultados, discussões e as conclusões do estudo. A revisão de literatura abrange os temas *business process compliance* e compliance na administração pública, conceitos necessários para o levantamento das diretrizes da abordagem proposta. A terceira seção do artigo é dedicada à descrição dos métodos utilizados. A seção de resultados e discussões apresenta o detalhamento do estudo de caso, a abordagem proposta e a relação dos dados da pesquisa com a literatura. O artigo finaliza com a seção de conclusões, em que também são propostos estudos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Business process compliance management

Compliance, em organizações, significa garantir que seus processos, operações e relacionamentos com stakeholders estejam de acordo com um conjunto de regulamentos, que podem ser de natureza legislativa, normativa, padrões ou contratos com parceiros de negócios (Sadiq, 2011). Ainda, pode estar relacionado a padrões e especificações ou diretrizes específicas da organização e da sua cadeia de suprimentos, de propriedades do processo, como a ordem entre as tarefas, restrições de tempo entre as tarefas ou recursos associados (Fellmann et al., 2018; Mandal, 2017). Essa diversidade nas fontes de regulamentação pode

tornar as diretrizes de conformidade complexas, especialmente se houver sobreposição ou conflito entre requisitos.

O *business process compliance management* (BPCM) trata da modelagem de processos, refinamento e análise dos processos em relação ao cumprimento da conformidade regulatória (Becker et al., 2012). Assim, o compliance conecta dois domínios distintos, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada.**: o domínio de processos de negócios e o domínio jurídico ou regulatório. O domínio de processos é descritivo e detalha como os processos de negócio são executados para determinados objetivos de negócio. Por outro lado, o domínio jurídico atribui as condições que detalham quais ações são consideradas legítimas e quais devem ser restringidas durante a execução do processo (Hashmi et al., 2018). Ainda, o BPCM envolve duas especialidades em estreita colaboração: o especialista em negócios, responsável pela gestão de processos e o especialista em conformidade, responsável pela gestão de compliance (Elgammal et al., 2016).

A verificação de conformidade em processos de negócios pode ocorrer em diferentes fases do ciclo de vida dos processos. Nesse sentido, a abordagem de ciclo de vida do processo leva em consideração as fases de design ou mapeamento do processo, de execução e o pós-execução (Ly et al., 2015). Abordagem de BPCM em tempo de design é uma estratégia preventiva de *compliance management*, na qual os processos passam por avaliação quanto aos padrões na fase de modelagem dos processos (Elgammal et al., 2016; Hashmi et al., 2016). Dessa forma, incompatibilidades podem ser detectadas em estágios iniciais, durante a modelagem do processo e antes de sua execução real, economizando esforços, tempo e recursos financeiros da organização (Hashmi et al., 2018).

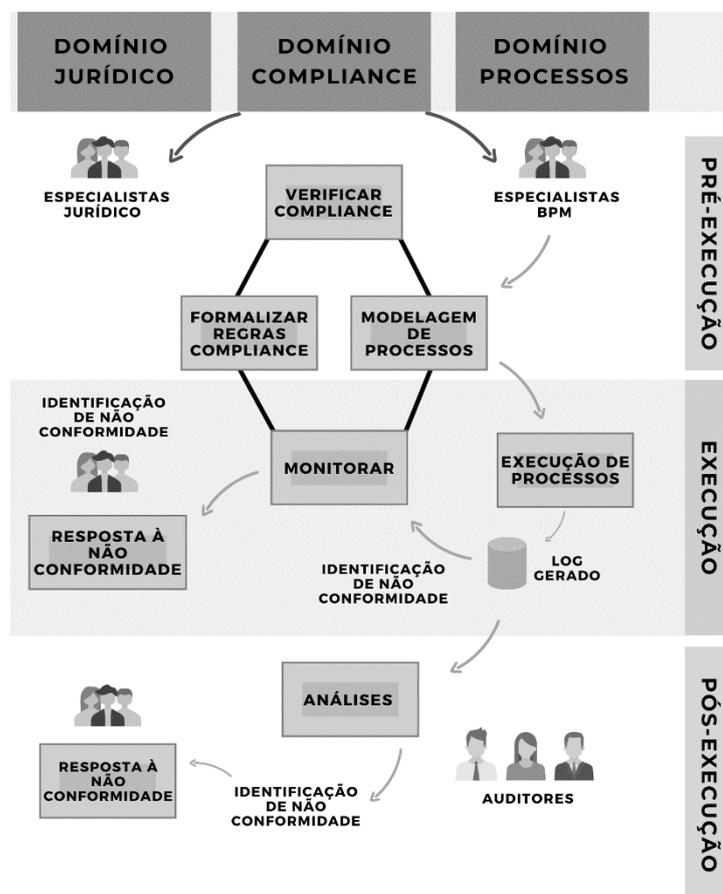


Figura 1 – Integração das áreas e funções em BPCM

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hashmi et al. (2018).

A abordagem de business process management no mapeamento de processos é proativa e permite a correção antecipada durante o design (Kasse et al., 2018). No entanto, a conformidade não pode ser completamente garantida na fase de design, visto que há necessidade de monitoramento contínuo durante a execução do processo (Knuplesch et al., 2017). Assim, abordagem de BPCM deve ser projetada considerando também as abordagens nas fases de execução e de pós-execução.

2.2 Compliance na administração pública do Brasil

O Índice de Percepção da Corrupção, que classifica 180 países e territórios por níveis percebidos de corrupção do setor público, de acordo com especialistas e empresários, classificou o Brasil na 106ª posição em 2019 (Transparency International, 2020). De acordo com o ranking, o país vem diminuindo seu desempenho desde 2012, e a corrupção continua sendo um dos maiores impedimentos ao desenvolvimento econômico e social do Brasil. Além da corrupção, fraudes corporativas despertam preocupação em investidores no Brasil e se

referem, de maneira geral, ao uso indevido da contabilidade, à espionagem industrial, à manipulação de informações, às compras para benefício pessoal, pagamento de propinas e roubo de ativos (Castro et al., 2018). As fraudes ocorrem principalmente por deficiências nos controles internos, devido a controles mal planejados e/ou não adotados pelos colaboradores nos processos de negócios (KPMG, 2016).

No Brasil, o compromisso da administração pública com o compliance passou a ter destaque a partir da aprovação da Lei Anticorrupção, nº 12.846/2013, que trata da punição de empresas envolvidas em práticas de corrupção por meio de multas (Brasil, 2013). Dois anos depois, a Lei nº 13.303/2016, Lei das Empresas Estatais, instituiu a obrigatoriedade de políticas de compliance e governança corporativa para as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

O compliance relacionado à administração pública brasileira passou a ser realidade por meio do Decreto nº 9.203/2017, instituindo a Política Nacional de Governança Pública, que estabeleceu regras para a uniformidade e qualidade de políticas de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com o decreto, a Política Nacional de Governança tem o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção (Brasil, 2017).

O Decreto nº 9.203/2017 institui o Programa de Integridade Pública, formalizado por meio dos Planos de Integridade, que é um documento, aprovado pela alta administração, que organiza e planeja as medidas de integridade a serem adotadas, sendo necessária uma revisão periódica de seu conteúdo (Brasil, 2017). A Portaria nº 57/2019, publicada pela Controladoria-Geral da União, estabelece procedimentos para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade em órgãos e entidades do Governo Federal (ministérios, autarquias e fundações públicas). O Art. 1º§ 2º estipula que a instituição do Programa de Integridade ocorrerá por fases e será formalizado por meio do Plano de Integridade (Brasil, 2019).

As normas emitidas ao longo dos anos, desde a Lei da Anticorrupção, possibilitaram o aperfeiçoamento das práticas de controle interno, a partir da introdução de novos mecanismos de controle e da revisão da estrutura existente (Silva et al., 2018). Pesquisas anteriores buscaram avaliar, sob diferentes perspectivas, os sistemas de controle, compliance e governança que vem sendo estruturados na administração pública. Montezano et al. (2019),

por meio de estudo de caso, descreveram a percepção de servidores quanto ao processo de implantação de gestão de riscos em uma organização pública federal. Os resultados ressaltam a notória melhoria de processos e alcance de resultados, bem como maior atuação preventiva e fortalecimento institucional. No entanto, pesquisas identificaram que há desafios a serem superados na implantação da gestão de riscos e atividades de controle e monitoramento, com relação às limitações na sua gestão, engajamento de servidores e limitações estruturais para a gestão de riscos (de Souza et al., 2017; Montezano et al., 2019).

3 MÉTODOS

A pesquisa foi realizada com base em dois métodos: a revisão da literatura e estudo de caso. A revisão de literatura teve como objetivo a identificação de construtos para abordagens de Business Process Compliance Management. O estudo de caso possibilitou a elaboração das diretrizes para a abordagem de BPCM na fase de mapeamento de processos de uma organização da administração pública brasileira.

3.1 Métodos utilizados para a revisão da literatura

O método de revisão de literatura resulta em uma visão geral das pesquisas realizadas por áreas díspares (Snyder, 2019). O tema *business process compliance management* abrange diversas áreas com abordagens distintas. As principais áreas relacionadas ao tema são de natureza jurídica e normativa, sistemas de informação e tecnologia da informação, além da gestão de processos de negócios (Elgammal et al., 2016; Hashmi et al., 2018). Devido ao foco deste estudo, a análise de literatura concentrou-se em estudos das áreas de sistemas e tecnologia da informação e processos.

O processo de revisão foi baseado em Snyder (2019) e Tranfield et al. (2003). O principal objetivo da revisão é identificar os construtos necessários às abordagens de BPCM na fase de design do processo, independente do setor de atuação da organização. Assim, as palavras-chave utilizadas, baseadas em Sadiq (2011), em inglês, foram "*forward compliance-checking*", "*design methodology*", "*process design*", "*process modeling*" e "*compliance by design*" combinadas com o eixo principal da pesquisa "*business process compliance*". As bases consultadas foram a Scopus e a Web of Science e não houve restrição para data de publicação da pesquisa. Pesquisas que citaram os artigos do portfólio com maior aderência ao

tema também foram analisados. Nesta etapa foi utilizada a base Google Acadêmico. Artigos publicados em periódicos e congressos das áreas de sistemas e tecnologia da informação e gestão de processos foram analisados. A seleção do portfólio de artigos ocorreu por meio de leitura do conteúdo. Artigos com foco exclusivo em programação não foram selecionados.

Os atributos identificados nas pesquisas foram classificados conforme o modelo de maturidade proposto pela KPMG (2019). O modelo prevê que abordagens preventivas de compliance contemplam: (i) avaliação de riscos de compliance; (ii) pessoas e competências; (iii) políticas e procedimentos e (iv) comunicação e treinamento. No modelo da KPMG (2019), além dos construtos para prevenção, há construtos para detecção e resposta. Em relação à detecção, o modelo abrange a (i) análise de dados e tecnologia e (ii) monitoramento e testes. Para abordagens de resposta, os construtos relacionados são (i) gerenciamento de deficiências e investigação e (ii) reporte. As diretrizes propostas neste estudo consideram as componentes de abordagens preventivas de compliance, propostas pela KPMG (2019), bem como atributos relacionados nas pesquisas e que são específicos para abordagens de BPCM em fase de modelagem de processos. Os resultados da revisão de literatura são apresentados na seção 4.1 do artigo.

3.2 Métodos utilizados para o estudo de caso

A partir da identificação de construtos e atributos relacionados, por meio de revisão da literatura, o método estudo de caso foi utilizado para aplicação prática dos mesmos. O método foi selecionado devido à aplicação do modelo considerando um contexto específico. Fischer (20017) ressalta que o método estudo de caso tem como vantagens a validação de modelos e suposições e aplicações práticas de pesquisas anteriores, bem como a identificação e caracterização de questões importantes para futuras pesquisas.

O estudo de caso foi conduzido em 4 etapas, adaptado de Stuart et al. (2002): (i) definição objetivo da pesquisa e seleção da unidade de análise; (ii) desenvolvimento do protocolo de pesquisa; (iii) coleta de dados; e (iv) análise dos dados coletados e resultados. A definição do objetivo de pesquisa considerou a revisão de literatura sobre BPCM, bem como a demanda por abordagens de compliance aplicáveis ao contexto da administração pública do Brasil. Nesse sentido, a seleção da unidade de análise está relacionada à importância de abordagens de compliance para a administração pública no Brasil e aos desafios identificados na literatura

para implementação de sistemas de controle e suas componentes operacionais, como gestão de riscos e monitoramento (de Souza et al., 2017; Montezano et al., 2019).

A unidade de análise deste estudo é a Coordenação Geral de Material e Patrimônio (CGMAP), departamento que pertence à Secretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Saúde do Brasil. A CGMAP é composta de três coordenações e, em 2019, a Coordenação de Compras e Licitações (CCLIC) passou pelo processo de mapeamento de seus processos. Assim, as diretrizes para abordagem de BPCM foram elaboradas para o contexto da CGMAP/CCLIC e com base no método de mapeamento de processos que foi utilizado.

A metodologia para gestão de processos aplicada na Coordenação de Compras e Licitações foi desenvolvida por uma equipe da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e é composta de 2 macro fases, representadas na na tabela 3. O estudo de caso concentrou-se apenas na primeira macro fase, que corresponde ao mapeamento de processos de negócios, e compreende 4 fases de trabalho: planejamento, desenho do processo, elaboração do manual e entrega.

Conforme a metodologia da UFSC (2020), a fase de planejamento tem como objetivo a compreensão da demanda da organização quanto ao mapeamento de processos e o planejamento da execução do mapeamento de processos. Ao final dessa fase, a organização e a equipe de mapeamento de processos têm a identificação da demanda do projeto de mapeamento, o plano de atividades para esse projeto e o alinhamento do processo no esboço da cadeia de valor.

Na fase de desenho do processo, é feito um primeiro desenho do processo, seguindo a notação padrão de BPM, que representa a realidade vivenciada na organização (UFSC, 2020). Com o primeiro desenho do processo, é possível que surjam oportunidades de melhoria apontadas pelos donos do processo ainda nessa fase. Além disso, conforme a metodologia da UFSC (2020), ao final dessa fase se tem a identificação dos riscos associados às atividades do fluxo.



Figura 2 – Fases e principais atividades da metodologia de modelagem de processos
Fonte: Adaptado de UFSC (2020).

A fase de elaboração do manual consiste em um trabalho iterativo de descrição das atividades e ajuste do processo. O produto principal dessa fase é um manual com a descrição detalhada de cada atividade do fluxo e detalhamento dos riscos associados (UFSC, 2020). Por fim, na fase de entrega, a equipe elabora o material conforme os padrões exigidos pela organização, de forma que a sua integração na rotina de gestão seja imediato.

A utilização do método estudo de caso implica na capacidade de integrar informações de diversas fontes de evidências (YIN, 2000). A coleta de dados ocorreu ao longo de 2019 e foram utilizadas múltiplas fontes, como observações diretas, documentos oficiais, legislação e pesquisas anteriores, para propor diretrizes considerando o contexto da CGMAP/CCLIC. As observações diretas ocorreram ao longo de 2019, por meio de reuniões presenciais e videoconferências. Os principais documentos utilizados como referência foram: (i) Portaria CGU 57/2019, que estabelece orientações para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade; (ii) Plano de Integridade do Ministério da Saúde (Ministério da Saúde, 2018). Outros documentos oficiais e legislação relacionada foram consultados quando necessário.

A análise de dados foi estruturada conforme as fases da metodologia da UFSC para modelagem de processos, ou seja, para cada fase da metodologia, consideraram-se diretrizes específicas para compor a abordagem de BPCM. Assim, as diretrizes unem as componentes de abordagens preventivas do modelo de maturidade da KPMG (2019) e atributos identificados na literatura de abordagens em fase de design de processos de propostas elaboradas para outros contextos, inseridos na metodologia de modelagem de processos desenvolvida pela UFSC. Os resultados do estudo de caso são apresentados na seção 4.2 do artigo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Atributos de abordagens BPCM na fase de design

O Quadro 1 classifica as pesquisas do portfólio de artigos conforme o modelo de maturidade de compliance da KPMG (2019), considerando apenas as pesquisas que abordaram a fase de design de *business process compliance* e os quatro construtos de abordagens preventivas da KPMG (2019). Artigos de revisão de literatura e pesquisas exclusivamente sobre abordagens de BPCM em tempo de execução ou após a conclusão da execução não foram selecionados, visto que não integram a prevenção e o design em suas abordagens (Ly et al., 2015).

Os artigos analisados são predominantemente da área de sistemas de informação e as pesquisas foram desenvolvidas para esse público específico. Nesse sentido, apesar de um número considerável de abordagens de BPCM propostas, poucos estudos apresentaram diretrizes integrando as áreas jurídica e de gestão de processos.

A Tabela 1 apresenta os artigos que propuseram abordagens BPCM e que também fornecem diretrizes no âmbito dos construtos da KPMG (2019). Nesse sentido, políticas e procedimentos e a avaliação de riscos de compliance são predominantes entre as pesquisas.

Tabela 1

Classificação das pesquisas em relação aos construtos de abordagens preventivas conforme modelo de maturidade de compliance da KPMG (2019)

Autores	Avaliação de riscos de compliance	Pessoas e competências	Políticas e procedimentos	Comunicação e treinamento
Gelderman et al., 2006	x		x	x
Ramezani et al., 2011	x		x	
Becker et al., 2012	x	x		
Turetken et al., 2012	x		x	x
Elgammal et al., 2016	x	x	x	x
Hashmi et al., 2016			x	
Becker et al., 2016	x	x	x	
Kasse et al, 2018		x	x	x

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

4.2 Análise para o estudo de caso

A Coordenação Geral de Material e Patrimônio (CGMAP), parte da estrutura organizacional da Secretaria de Assuntos Administrativos (SAA) do Ministério da Saúde do Brasil, abrange três coordenações subordinadas: Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira, Coordenação de Administração de Material e Patrimônio e Coordenação de Compras e Licitações (CCLIC). A CCLIC, unidade de análise deste estudo, é responsável pelos processos associados à aquisição de bens e serviços, com Divisões de Procedimentos Licitatórios e Formalização de Contratos. Os processos de negócios na CCLIC ocorrem integrando duas divisões departamentais internas, a Divisão de Formalização de Contratos (DICONTE) e a Divisão de Procedimentos Licitatórios (DIPLI).

Durante o ano de 2019, os processos da Coordenação de Compras e Licitações foram mapeados ou atualizados por uma equipe da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A metodologia utilizada para a modelagem de processos foi desenvolvida pela mesma equipe e compreende 4 fases em mapeamento de processos, conforme apresentado na Figura 1.

O Ministério da Saúde publicou seu Plano de Integridade em 2018. As diretrizes para abordagem BPCM na fase de mapeamento de processos foram estruturadas observando os 4 eixos especificados no Decreto nº 9.203/2017 para o Plano de Integridade: (i) comprometimento e apoio da alta administração; (ii) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; (iii) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e (iv) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade (Brasil, 2017).

Abordagens de BPCM devem ser generalizáveis, mas que possibilitem adaptações e ampliações das técnicas propostas para atender às necessidades individuais de cada contexto (Becker et al, 2012; Hashmi et al., 2018). As diretrizes propostas são generalizáveis, sendo possível a customização de cada fase do mapeamento de processos conforme a demanda do contexto em questão. Neste estudo, as diretrizes foram analisadas para o contexto da CCLIC, considerando as atividades já realizadas ao longo do mapeamento de processos por meio da metodologia da UFSC.

As diretrizes para abordagens BPCM no mapeamento de processos são apresentadas figura 3, que foi estruturado considerando as 4 fases de mapeamento de processos da metodologia para gestão de processos da UFSC, bem como as 4 componentes de abordagens

preventivas da KPMG (2019). As discussões referentes ao estudo de caso são apresentadas nos tópicos a seguir.

4.2.1 Diretrizes para a fase planejamento de mapeamento de processos

A primeira fase, o planejamento, considera uma participação intensa da alta administração, no sentido de alinhar as expectativas em relação ao compliance nos processos da organização. O comprometimento da alta gerência é condição permanente e indispensável para aplicação efetiva do compliance (CGU, 2019; KPMG, 2019). Nesse sentido, a Coordenação de Compras e Licitações teve o total apoio e comprometimento da alta gerência, no caso, SAA e CGMAP, para realizar o mapeamento de seus processos. No caso de aplicação de abordagem BPMC, o mesmo apoio é necessário, conforme diretrizes listadas na componente Pessoas e Competências na fase de Planejamento.

Avaliação de riscos de compliance	<ul style="list-style-type: none"> • identificar objetivos e requisitos abstratos impostos pelas fontes de conformidade com as quais a organização concorda.
Pessoas e competências	<ul style="list-style-type: none"> • confirmar o comprometimento e apoio da alta liderança; • estruturar a área/equipe responsável pelo compliance e pela auditoria interna; • formalizar e registrar as expectativas a respeito do comportamento dos seus servidores/empregados; • validar manuais, códigos e demais diretrizes direcionadas à ética, probidade e disciplina, específicos da unidade; • validar rotinas, manual e/ou processo de auditoria interna; • alinhar a cadeia de valor.
Políticas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • identificar linguagem de mapeamento de processo padrão ou que melhor se adeque às competências e demanda da equipe da unidade; • criar manuais, códigos e demais diretrizes direcionadas à ética, probidade e disciplina, específicos da unidade; • criar rotinas, manual e/ou processo de auditoria interna.
Comunicação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • sensibilizar o dono do processo e participantes do processo (informar e planejar agenda para participação no mapeamento); • apresentar a área/equipe responsável pelo compliance; • estipular/criar e divulgar canal de comunicação com a área/equipe de compliance (acessível à todos da unidade). • estipular/criar e divulgar canal de denúncias.

Figura 3 – Diretrizes de BPCM na fase de planejamento do mapeamento de processos
Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O planejamento para a Avaliação de Riscos de Compliance refere-se à alinhar a identificação dos riscos de compliance com as expectativas da alta gerência, dono do processo e demais integrantes, bem como alinhar com os objetivos e estratégia do processo na organização (Elgammal et al., 2016).

A componente Políticas e Procedimentos, na primeira fase, relaciona-se a determinação da linguagem a ser utilizada para mapeamento de processos, bem como a criação de manuais, específicos da unidade, em termos de compliance e auditoria. A preocupação com a linguagem a ser utilizada no mapeamento de processos está relacionada à aceitação do usuário, à utilização de técnica que os usuários já estejam adaptados (Becker et al., 2012). Com relação aos manuais de compliance e auditoria interna, são materiais para controle interno que devem auxiliar a organização a atingir seus objetivos em relação a operações eficazes e eficientes, confiabilidade e conformidade (Turetken et al., 2012).

No mapeamento de processos realizado na CCLIC, utilizou-se a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) e modelagem via software ARIS, já utilizados anteriormente para modelagem de processos na unidade de análise. Quanto à manuais e auditoria, o Plano de Integridade do Ministério da Saúde publicado em 2018 deve ser utilizado para as definições de compliance.

A componente Comunicação e Treinamento é de suma importância na fase inicial do mapeamento, visto que a sensibilização e estruturação de canais de comunicação também influencia no comprometimento da equipe como um todo (KPMG, 2019).

4.2.2 Diretrizes para a fase desenho do processo de mapeamento de processos

A fase de desenho de processo exige trabalho intenso da equipe que realizará o mapeamento, bem como participação do dono do processo. Nesse sentido, em termos de comunicação e treinamento, deve-se assegurar que todos estejam familiarizados com a linguagem que será utilizada no mapeamento (Becker et al., 2012).

É importante manter comunicação com a equipe responsável por compliance na unidade, definida na fase de planejamento ou já estabelecida na unidade, visto que, nessa fase, a legislação, normas e regulamentos internos e externos serão traduzidos em regras de compliance no mapeamento, conforme diretrizes na componente políticas e procedimentos. O Plano de Integridade do Ministério da Saúde institui a área de compliance, que é a área responsável pelo acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade a serem implementadas (CGU, 2019; MS, 2018).

Cada organização deve identificar e avaliar os seus riscos (CGU, 2019). Quanto à avaliação de riscos de compliance, a padronização é importante em casos em que os usuários finais não são especialistas em modelagem de processos ou há uma alta rotatividade de pessoal nas funções, o que impacta também na componente Comunicação e Treinamento (Kasse et al., 2018; KPMG, 2019).

Avaliação de riscos de compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar atividades de risco de compliance e utilizar notação padrão para evidenciá-las no fluxo; • Identificar se há riscos relacionados à sobreposição de legislação, normas e/ou regulamentos ao longo do processo; • Padronizar a apresentação dos riscos no fluxo conforme procedimentos da organização ou, caso não haja esse procedimento, conforme metodologia de mapeamento de processos.
Pessoas e competências	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear estado atual do processo utilizando a linguagem mais adequada e identificada na fase anterior; • Mapear estado atual do processo considerando as regras de conformidade (leis, normativas, regulamentos, propriedades do processo); • Identificar possibilidades de melhoria no processo considerando compliance; • Validar estado atual e possibilidades de melhoria com participantes do processo.
Políticas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar legislação atualizada que rege o processo na organização – de forma global, ou seja, não específica a uma única atividade do processo; • Identificar normas e/ou regulamentos internos e externos que compõem as regras de compliance do processo; • Analisar se o desenho do fluxo está de acordo com a conformidade em termos de propriedades do processo; • Analisar se há legislação, normatização e/ou regulamentos que se sobrepõem ao longo do processo.
Comunicação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a Sensibilização com o dono do processo e participantes do processo (capacitação método de mapeamento e abordagem de BPCM); • Comunicar área/equipe de compliance sobre o andamento dos trabalhos; Treinamento sobre riscos de compliance.

Figura 4- Diretrizes de BPCM na fase de desenho do processo em mapeamento de processos
Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Nessa fase, utiliza-se de forma ativa os conhecimentos de design de processos e de compliance (Elgammal et al., 2016). Além da qualidade em termos de design do processo, busca-se a qualidade na identificação e aplicação das regras de conformidade (Gelderman et al., 2006). Nesse sentido, deve-se atentar à sobreposição em regras de conformidade, que podem surgir de leis, normativas ou regulamentos internos e externos, inclusive leis e normativas que regem as relações em processos de negócios com stakeholders, como contratos com clientes (Kasse et al., 2018; Ramezani et al., 2011). Esse cuidado está

relacionado tanto à componente políticas e procedimentos, quanto à avaliação de riscos de compliance.

Ainda, com relação à qualidade em termos de design de processo, a conformidade está relacionada à propriedades do processo, como garantir que a ordem entre as tarefas, restrições de tempo entre as tarefas e todos os recursos associados sejam descritos e correspondam à realidade do processo na organização (Fellmann et al., 2018; Mandal, 2017).

Nessa fase, em termos de Pessoas e Competências, realiza-se o mapeamento do estado atual com base em dados e informações limitados e, de certa forma, abstratos (Elgammal et al., 2016; Hashmi et al., 2016). Isto posto, cabe, ao final do mapeamento, a análise crítica do mesmo, buscando possíveis melhorias em termos de design e de compliance em uma análise iterativa com o dono do processo (UFSC, 2020).

No caso da Coordenação de Compras e Licitações, o resultado do mapeamento de cada processo foi analisado pela equipe da UFSC e pelo dono do processo para validação do primeiro desenho do processo. Esse processo de validação e análise com o dono do processo incluiu também a identificação das atividades de risco. Neste caso, os riscos identificados não foram em relação ao compliance, mas em relação à eficiência do processo, em termos de pessoas, sistemas e riscos de natureza externa e que afetam o processo.

4.2.3 Diretrizes para a fase elaboração do manual de mapeamento de processos

A fase de elaboração do manual consiste na descrição de cada uma das atividades do fluxo mapeado. Essa descrição identifica a natureza da atividade, o responsável pela execução da atividade, quando essa atividade ocorre no fluxo, quais recursos são necessários e o porquê de ser executada. O detalhamento de cada atividade possibilita a identificação e correção de possíveis conflitos de entradas (insumos da atividade), ambiguidades e inconsistências no fluxo (Ramezani et al., 2011). Ressalta-se que a fase de elaboração do manual é complexa em termos de necessidade de tempo do dono do processo e participantes do processo para realizar o detalhamento das atividades. Nesse sentido, o apoio da alta gerência é importante.

A componente avaliação de riscos de compliance envolve uma série de atividades, que iniciam com a avaliação dos riscos identificados no fluxo na fase anterior. Essa avaliação deve ser feita de forma estruturada e seguindo uma metodologia, para que todos os riscos sejam avaliados com os mesmos critérios (Elgammal et al., 2016; KPMG, 2019). Na Coordenação de Compras e Licitações, a avaliação dos riscos ocorreu por meio de ferramenta estruturada pela equipe, com base na estrutura COSO ERM para gerenciamento de riscos

corporativos. Essa estrutura também é sugerida pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2016).

Em relação a Políticas e Procedimentos, na descrição das atividades são apresentadas todas as leis, normativas e regulamentos que podem influenciar diretamente à execução dessa atividade. Quando há identificação de riscos associados às atividades, a descrição da atividade conterá, além da especificação quanto á natureza do risco, as possíveis medidas para mitigação do mesmo. Assim, o manual possibilita o rastreo de atividades críticas para a conformidade do processo (Becker et al., 2012; Ramenzani et al., 2011). Esse rastreo também é evidenciado na dimensão avaliação de riscos de compliance, sendo que o manual apresenta em detalhes atividades que necessitam maior controle e auditoria (KPMG, 2019).

Avaliação de riscos de compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os riscos de compliance identificados utilizando estrutura padrão da organização, quando houver, ou da metodologia de mapeamento de processos; • Identificar atividades críticas para a conformidade do processo no manual; • Elaborar uma análise geral de todos os riscos identificados no processo, identificando quando cada um ocorre, o responsável pela mitigação e mecanismos existentes para mitigação.
Pessoas e competências	<ul style="list-style-type: none"> • Detalhar, no manual, os recursos necessários para execução de cada atividade; • Detalhar, no manual, os padrões e/ou procedimentos relacionadas à cada atividade; • Detalhar, no manual, as leis, normativas e regulamentos relacionados à cada atividade.
Políticas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e referenciar, no manual, a legislação associada à atividade – quando relevante para execução da mesma; • Identificar e referenciar, no manual, normas internas e/ou externas associadas à atividade – quando relevante para a execução da mesma; • Identificar, no manual, o tipo de risco de compliance associado à cada atividade; • Especificar, no manual, as medidas cabíveis para mitigação do risco de compliance identificado.
Comunicação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar as ações para garantir o compliance em cada atividade do manual com orientações sobre ferramentas e ações de suporte disponíveis.

Figura 5 - Diretrizes de BPCM na fase de elaboração do manual em mapeamento de processos

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Considerando a dimensão Pessoas e Competências, o manual contém todas as informações necessárias sobre o processo de forma transparente e acessível, deixando claro também as habilidades e competências necessárias à execução das atividades do fluxo

(KPMG, 2019). Além das informações de processos, o manual apresenta em detalhes o processo de negócio e os requisitos de conformidade por atividade (Elgammal et al., 2016). Dessa forma, o manual é uma ferramenta de apoio para a dimensão de Comunicação e Treinamento, por viabilizar a orientação sobre ações que vão garantir o compliance em cada uma das atividades do processo.

4.2.4 Diretrizes para a fase de entrega de mapeamento de processos

A fase de entrega é a consolidação do trabalho no ciclo de mapeamento de processos, conforme metodologia proposta pela UFSC (2020). Essa entrega apresenta, sequencialmente, o desenho do fluxo, o manual do processo, a avaliação de riscos, a identificação de possíveis pontos de controle e de melhoria do processo. Essa etapa finalizou o estudo de caso com a Coordenação de Compras e Licitações, com a entrega respeitando as normas e padrões da organização, para que o material pudesse ser incorporado na rotina da organização.

Em políticas e procedimentos, utilizou-se o mesmo software da organização para a entrega do mapeamento e as notações utilizadas. A aceitação do usuário é uma questão importante em BPCM e alterar padrões e recursos já estabelecidos em uma organização podem levar a custos adicionais (Becker et al., 2012).

Ainda, todos os colaboradores da Coordenação de Compras e Licitações envolvidos no mapeamento de processos, incluindo o dono do processo e o responsável pela unidade gestora, foram identificados no manual entregue. A responsabilização é um dos fatores considerados importantes pela KPMG (2019) em pessoas em competências. Além disso, a comunicação para todas as partes interessadas sobre a entrega deve ser realizada conforme as políticas da organização. No caso da CCLIC, a comunicação ocorreu por meio de videoconferência com o dono do processo e o responsável pela unidade gestora.

Avaliação de riscos de compliance	<ul style="list-style-type: none"> • apresentar análise geral de todos os riscos identificados no processo, identificando quando cada um ocorre, o responsável pela mitigação e mecanismos existentes para mitigação; • apresentar análise de possíveis pontos de controle do processo; • apresentar análise de possíveis pontos de melhoria do processo.
Pessoas e competências	<ul style="list-style-type: none"> • apresentar os resultados do mapeamento de processos para o dono do processo, unidade gestora e demais partes interessadas do processo; • identificar os participantes da organização na elaboração do mapeamento de processos no manual de processos.
Políticas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • entregar os resultados do mapeamento de processos conforme políticas e procedimentos da organização. • entregar os resultados do mapeamento de processos em softwares compatíveis aos utilizados pela organização ou conforme estipulado no planejamento.
Comunicação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • comunicar dos resultados do mapeamento de processos para o dono do processo; • comunicar dos resultados do mapeamento de processos para a unidade gestora do processo; • comunicar dos resultados do mapeamento de processos para as partes interessadas do processo.

Figura 6 -Diretrizes de BPCM na fase de entrega em mapeamento de processos

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Por fim, com o devido apoio da alta gerência e da equipe/área de compliance, deve-se manter os esforços no sentido de manter atualizadas as regras de compliance, visto que legislações, normas e regulamentos podem alterar ao longo do tempo (Becker et al., 2012; KPMG, 2019; Ramezani et al., 2011). Os esforços também devem ser direcionados à atualização em termos de manuais, códigos e demais diretrizes direcionadas à ética, probidade e disciplina (CGU, 2019).

4 CONCLUSÕES

Este estudo apresenta contribuições em nível acadêmico e gerencial, abordando uma temática que integra áreas de conhecimento e de interesse para organizações públicas e privadas. Da revisão da literatura, constatou-se a ausência de estudos que integrassem às áreas do Business Process Compliance Management (BPCM), ou seja, estudos que abordem aspectos relevantes para a área jurídica, de processos e sistemas de informação. As abordagens de BPCM propostas foram desenvolvidas considerando a demanda da área de sistemas de informação, sem abordar questões relevantes para o compliance, como a comunicação e treinamento dos participantes do processo. Assim, a principal contribuição deste estudo são diretrizes que buscam a integração entre especialistas de processos de

negócios e de sistemas de informação, bem como questões da área jurídica pertinentes ao contexto da organização pública.

O estudo de caso complementou os resultados da literatura. Conclui-se que a utilização de uma metodologia estruturada para mapeamento de processos é um facilitador para incorporar questões de compliance. A unidade de análise realizou o mapeamento de processos por meio de uma metodologia estruturada, e parte das diretrizes propostas para o compliance já foram, de certa forma, aplicadas para outros objetivos. A avaliação de riscos, por exemplo, já foi implementada durante o mapeamento de processos da unidade, o que facilita uma aplicação de abordagem BPCM nessa organização.

Outro facilitador para a organização analisada, em termos de uma futura aplicação de abordagem BPCM, é o apoio da alta gerência e o comprometimento do dono do processo e demais participantes. O envolvimento do dono do processo e demais participantes em todas as fases do mapeamento, por vezes de forma mais intensa e participativa, auxilia no desenvolvimento da cultura de compliance e na responsabilização, além de possibilitar melhorias para a eficiência do processo.

Por fim, destaca-se como contribuição deste estudo a estruturação das diretrizes com base em uma metodologia de modelagem de processos que promove a melhoria contínua. Além disso, as diretrizes consideram quatro componentes para abordagens preventivas ao longo de todas as fases de mapeamento. Essas diretrizes foram propostas considerando a demanda de uma organização da administração pública do Brasil, mas podem ser adaptadas ao contexto de outras organizações, inclusive para a indústria.

Este estudo apresenta limitações devido aos métodos utilizados. Estudos futuros podem aprimorar as diretrizes propostas dando ênfase a componentes de forma isolada, validando-as por meio de abordagem BPCM. Nesse sentido, a próxima etapa deste estudo é desenvolver uma abordagem BPCM para a fase de modelagem de processos, considerando as diretrizes propostas.

4.1 Contribuições Gerenciais

As diretrizes foram adaptadas considerando as 4 fases de mapeamento de processos da metodologia de gerenciamento de processos de negócios da Universidade Federal de Santa Catarina (2020) e recursos, legislação, normas e padrão da organização do estudo de caso, a Coordenação de Compras e Licitações (CCLIC). Devido à possibilidade de adaptação da metodologia de mapeamento de processos, as diretrizes de BPCM podem ser alteradas

conforme a necessidade de outras organizações, inclusive do setor privado. No entanto, deve-se seguir a base da metodologia da UFSC e as componentes propostas pela KPMG (2019) - avaliação de risco de compliance, pessoas e competências, políticas e procedimentos e comunicação e treinamento, para estruturar a abordagem de Business Process Compliance Management a ser utilizada na organização na fase de design do processo.

A avaliação de riscos de compliance na fase de mapeamento de processos comprovou-se eficaz em termos de uma visão global do processo, ou seja, todas as atividades com risco associado que necessitam de algum controle por parte da equipe de compliance, do dono do processo ou da unidade gestora.

Em relação à pessoas e competências, o mapeamento de processos possibilita a visualização do responsável pelo insumo da atividade, pela execução da atividade e qual o resultado esperado da atividade. Dessa forma, especialmente para atividades que possam representar risco em compliance, a responsabilização, além de treinamento e comunicação sobre compliance são mais assertivos com as informações contidas no manual do processo. É importante que a abordagem BPCM no mapeamento de processos esteja de acordo com as políticas e procedimentos da organização, seja ela pública ou privada. Dessa forma, o mapeamento e as ações de compliance poderão ser incorporadas na rotina. No entanto, é importante estabelecer políticas e procedimentos para as fases de execução do mapeamento, visto que o compliance necessita estar constantemente atualizado nos processos.

REFERÊNCIAS

- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.
- Becker, J., Delfmann, P., Eggert, M., & Schwittay, S. (2012). Generalizability and applicability of model-based business process compliance-checking approaches—a state-of-the-art analysis and research roadmap. *Business Research*, 5(2), 221-247.
- Becker, J., Delfmann, P., Dietrich, H. A., Steinhorst, M., & Eggert, M. (2016). Business process compliance checking—applying and evaluating a generic pattern matching approach for conceptual models in the financial sector. *Information Systems Frontiers*, 18(2), 359-405.
- Brasil. (2013). Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Acesso em 23 de jan de 2020 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.
- _____. (2016). Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito

- da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Acesso em 23 de jan de 2020 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm.
- _____. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Acesso em 17 de jan de 2020 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm.
- Castro, P. R., Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2019). Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(80), 186-201.
- Controladoria-Geral da União. (2016). Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança: Perguntas e Respostas - Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016. Acesso em 24 de jan de 2020 de <https://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/auditoria-e-fiscalizacao/in-conjunta-mp-cgu-no-01-2016#um>.
- Controladoria-Geral da União. (2019). Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Acesso em 27 de jan de 2020 de http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797
- de Sousa, R. G., Souto, S. D. A. S., & Nicolau, A. M. (2017). Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 155-176.
- Elgammal, A., Turetken, O., van den Heuvel, W. J., & Papazoglou, M. (2016). Formalizing and applying compliance patterns for business process compliance. *Software & Systems Modeling*, 15(1), 119-146.
- Fellmann, M., Koschmider, A., Laue, R., Schoknecht, A., & Vetter, A. (2018). Business process model patterns: state-of-the-art, research classification and taxonomy. *Business Process Management Journal*.
- Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 368-382.
- Gelderman, C. J., Paul, W. T., & Brugman, M. J. (2006). Public procurement and EU tendering directives—explaining non-compliance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Hashmi, M., Governatori, G., & Wynn, M. T. (2016). Normative requirements for regulatory compliance: An abstract formal framework. *Information Systems Frontiers*, 18(3), 429-455.
- Hashmi, M., Governatori, G., Lam, H. P., & Wynn, M. T. (2018). Are we done with business process compliance: state of the art and challenges ahead. *Knowledge and Information Systems*, 57(1), 79-133.
- Kasse, J. P., Xu, L., deVrieze, P., & Bai, Y. (2018, September). The Need for Compliance Verification in Collaborative Business Processes. In *Working Conference on Virtual Enterprises* (pp. 217-229). Springer, Cham.
- Knuplesch, D., Reichert, M., & Kumar, A. (2017). A framework for visually monitoring business process compliance. *Information Systems*, 64, 381-409.
- KPMG. (2016). Perfil Global do Fraudador. Acesso em 23 de jan de 2020 de <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2016/12/kpmg-business-magazine-39/bm39-mapa-das-fraudes.html>.

- KPMG. (2018). Maturidade do Compliance no Brasil. 3ª Edição. Acesso em 16 jan 2020 de <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/06/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-3a-edicao.html>.
- KPMG. (2019). Maturidade do Compliance no Brasil. 4ª Edição. Acesso em 16 jan 2020 de <https://kpmgbrasil.com.br/news/5288/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil>.
- Ly, L. T., Maggi, F. M., Montali, M., Rinderle-Ma, S., & van der Aalst, W. M. (2015). Compliance monitoring in business processes: Functionalities, application, and tool-support. *Information systems*, 54, 209-234.
- Mandal, S. (2017). An empirical competence-capability model of supply chain resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(2), 190-208.
- Ministério da Saúde. (2018). Plano de Integridade do Ministério da Saúde. Acesso em 21 de jan de 2020 de http://cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ms_ministerio-da-saude.pdf.
- Montezano, L., da Costa Júnior, R. L., Ramos, K. H. C., & Melchiades, A. T. (2019). Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do Brasil. *Revista Economia & Gestão*, 19(54), 77-94.
- Ramezani, E., Fahland, D., van der Werf, J. M., & Mattheis, P. (2011, August). Separating compliance management and business process management. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 459-464). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Sadiq, S. (2011). A roadmap for research in business process compliance. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 1-4). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Saralaya, S., Saralaya, V., & D'Souza, R. (2019). Compliance Management in Business Processes. In *Digital Business* (pp. 53-91). Springer, Cham.
- Silva, A. H. C., Abreu, C. L. D., & Couto, D. C. D. F. (2018). Evolução do Controle Interno no Setor Público: Um Estudo dos Novos Normativos Emitidos entre 2003-2016. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 22(2), 20-38.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of operations management*, 20(5), 419-433.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Transparency International. (2020). Corruption Perceptions Index 2019. Acesso em 23 de jan 2020 de <https://www.transparency.org/cpi2019>.
- Turetken, O., Elgammal, A., van den Heuvel, W. J., & Papazoglou, M. P. (2012). Capturing compliance requirements: A pattern-based approach. *IEEE software*, 29(3), 28-36.
- UFSC (2020). Metodologia de gerenciamento de processos de negócios. Florianópolis.
- Yin, R. K. (2000). Case study evaluations: A decade of progress? In *Evaluation models* (pp. 185-193). Springer, Dordrecht.